

文章编号: 1001 - 148X (2005) 22 - 0166 - 03

人力资源管理的实践研究

谢晶晶

(厦门大学 计划统计系, 福建 厦门 361005)

摘要: 技术革命和经济全球化迅速改变着企业的外部经营环境。为了克服环境中的众多不确定性因素的影响, 提升企业的核心竞争力, 企业的人力资源管理面临着巨大的挑战。在传统的人力资源管理为迎接新的挑战而做出调整和变革之时, 不可避免的在具体实践中出现各种各样的问题。从满足人力资源客户需求的角度出发, 在宏观人力资源理论的指导下, 提出一些切实可行的解决之道。

关键词: 人力资源; 实践; 客户需求; 战略性

中图分类号: F240

文献标识码: A

The Practical Research on Human Resource Management

XIE Jing-jing

(Department of Planned Statistics, Xiamen University, Xiamen, Fujian 361005, China)

Abstract: Technical revolution and economic globalization have changed the enterprise outer running circumstance. In order to overcome the impact of those uncertain factors in such circumstance and improve the nuclear competitive advantage, human resource management are meeting tremendous challenges. When traditional department of human resource management is adjusting and reforming itself, many problems appears in the way. For the purpose of fulfilling customer demand, the paper gives the feasible suggestions of reforming human resource management with the macrocosmic and microcosmic theories.

Key words: human resource; practice; the demand of client; strategy

1935 年, 美国经济学家沃尔什 (J·R·Walsh) 在《人力资本观》中最先采用成本—效益法研究不同学历阶段所付出的成本和最终所获得的收益问题。1960 年后, 美国管理学家舒尔茨 (T·W·Schultz) 进一步提出人力资本的概念。他把资本分成常规资本和人力资本, 前者是物化资本, 后者是活化资本。通过增强人的体力、智力、能力和动力, 普通的人力资源逐渐升级, 转化为人力资本, 这样大大增加了企业的无形资产。如何才能变人力资源为资本, 使得人力资源部门由“成本中心”变为“利润中心”, 提升企业的竞争力是现代人力资源管理的首要问题所在。

一、新形势下人力资源管理角色的再定位

人力资源管理不应当仅仅根据它做了什么, 而应当根据它传递了什么来定义。有效的人力资源管理能够积极地影响组织绩效, 在这些组织当中, 被称为是“雇员的倡导者”或者“公司的人事官员”的传统人力资源角色被颠覆, 因为他们并不是战略贡献者或执行经理们的伙伴。他们只是有效的行政管理者, 对组织只有低层次的行政贡献。在全球化、信息化的今天, 公司面对的外部经济环境和内部行动计划皆瞬息

万变, 因而在制定一项部门或组织计划的时候, 要求人力资源部门必须为之传递精确快捷的地区人力资源信息, 参与组织结构和 workflows 的再设计, 并能够用会计结果来说明问题。尤其是在组织做出兼并、收购和缩小规模的决策或进行投资和扩张建立分厂的战略时, 人力资源被看作和财务、技术以及其他资源同等重要的决定因素。故而, 人力资源增值最大的是在战略层次, 行政管理活动只对组织产生有限的附加值。

比如一家德国公司在日本投资建厂时, 人力资源部不光要考虑如何雇佣有能力的员工, 还要对日本地区的劳动力政策、雇佣习惯、人口结构等信息做出系统的分析, 并且要考虑外派人员和当地员工的比率, 做出平衡预算, 以对该公司海外建厂的人力成本进行控制。而有些大企业在做出收购或兼并的决策时, 会派人力资源代表到对方公司里面待上一阵子, 来确定该公司的企业文化、价值观念与其是否协调, 收购之后两公司的组织间能否契合。因为如果差异明显的话, 双方公司会有较长的磨合期, 期间一些有才干的员工会辞职。

二、人力资源管理部门的客户需求

一般来说, 人力资源管理部门具有三类客户, 即

收稿日期: 2004 - 09 - 23

作者简介: 谢晶晶 (1982 -), 女, 湖北襄樊人, 厦门大学计划统计系统计专业 2002 级硕士研究生。

直线管理人员、战略规划小组和员工。这三类客户所需的人力产品是不同的，直线管理人员希望获得具有献身精神和合作精神的高质量员工；战略规划小组希望和人力资源部门密切合作，在战略规划的制定过程中需要其提供相关的人力资源方面的信息与建议，在战略规划的执行过程中则需要其给予人力资源管理方面的支持；而员工则希望在一个轻松愉悦的环境中工作，并且有较大的职业发展空间来发挥个人潜能。认识到不同客户的不同需求及不同需求间的横向关系，人力资源管理部门必须从企业的长期发展出发，应用自己的专业知识来确定如何满足他们的需要。这种以客户为导向的人力资源管理模式，实际上是全面质量管理和流程再造理论的产物，如果人力资源管理模式与企业以客户为导向的其他职能管理模式之间的不一致，必然导致企业无法从整体上建立面向客户的发展战略。人力资源管理模式是实现企业面向客户的发展战略的基本条件，否则，企业面向客户的发展战略将无法实现，也不能使人力资源管理部门真正从“权力中心”转向“服务中心”。

三、面向不同客户的人力资源管理存在的问题及解决方案

（一）企业的各级管理者都是广义的人力资源管理者

一方面，所有的管理者必须从其所依托的人力资源管理活动的经济效果来对企业负责；另一方面，又必须从所提供的工作质量和职业环境对下属人员负责。但是，在我国人力资源部门与直线管理部门在职责上经常出现严重的脱节现象。人力资源的一些人力资源管理政策的制定，很少有直线管理部门的参与，而人力资源管理虽然具有专业的人力资源管理技能，但不像直线经理那样拥有充分的员工信息。这样各行其是，互不配合，名为分工，实为分家，多是“人事部”换牌为“人力资源管理部”，严重影响了企业的整体绩效。

人力资源部门应该通过与直线经理加强联系、加深理解和开展有针对性的活动来制定和阐述政策，提供有价值的建议和服务，再通过直线经理对员工管理的控制和反馈来进一步修改和完善相关政策。企业的传统金字塔型组织结构在新形势下很难运行，其被学习性组织扁平的组织结构所代替已成为趋势。战略性人力资源管理重新构造组织的边界，打破刚性的指挥链，取而代之的是柔性管理。倡导通过庞大的通讯和信息系统将人力资源部门和其他部门联系起来，共同构建相互合作的网络，共享资源、共同管理，提倡全面沟通并直接与最高管理层沟通。不过，有一点必须牢记，人力资源部门的作用在于支持和实施直线经理的任务，而不是控制它，它的功能重点在于协调、沟通、支持和监督。因此，最有效的人力资源管理产生于人力资源部门与直线经理相互间的亲密合作。

在很多的国有企业，从招聘环节到最后的绩效考核，都是一股脑交由人力资源部门控制，更有甚者外

包给专业的人力资源管理公司。由于人力资源部门对岗位的资料了解甚少，在招聘的时候出现唯学历、唯背景、凭关系任用，而没有考虑是否是该岗位的合适人才；在绩效考核的时候沿用老的考评机制，论资历，论工龄，论级别，却没有把员工对岗位的贡献纳入考核范围。对于外包，在人力资源领域一直缺乏定论，但笔者认为除了外包的程度不好把握之外，目前我国企业的外包程序也不那么健全，一招不慎，满盘皆输，这个问题须慎重考虑。以招聘过程为例，最有效的方式是先由直线部门提供该岗位工作分析的有关资料，然后人力资源部门进行组织设计和工作分析，再由直线部门审核部门的人力资源计划是否与组织的战略规划协调一致，通过之后，人力资源部门开始调查申请人背景，并记录在案，做初步筛选，未了，直线部门做最后的面试。综合人力资源部门收集的资料做最终任用和委派的决定。之后，人力资源部门落实直线经理的有关决定。这种交互式信息交流方式有利于直线部门获得理想的高质量员工，同时突破部门壁垒，极大的促进了公司的人力资源管理战略角色的转变。

（二）战略规划小组是柔性化管理的主要形式，是以团队的工作方式，直接面向顾客并向企业的总目标负责

针对企业的发展做出进一步的规划时，人力资源、生产资源、市场资源和财务资源已并列成为规划小组需要考虑的四大因素，直接影响项目的可行性。人力资源部门收集信息，并将信息用于小组战略规划、控制和评估等目的，此时人力资源管理的信息和评估系统将发挥重要作用。但是，目前大多数国内企业的人力资源部门人浮于事，对信息的收集和使用并不系统。换句话说，数据往往是根据一个特定的目的或者是在零零碎碎地基础上被收集和使用的，而不是通过一整套管理信息系统，将支离破碎的信息和组织的目标相互联结起来。并且这种短暂的信息收集由于缺乏对企业发展的长远考虑，只注重短期效应，可能会做出错误决策。

针对战略规划小组的需要，人力资源部门可以对部门员工采取矩阵型结构进行管理，使得员工接受双重领导。也即，一名员工既同人力资源部门保持组织联系，又参加项目或规划小组的工作。同时，人力资源部门可以设计一整套管理信息系统，以此来常规性地收集与组织绩效有关的各种各样的人力信息，并且变静态的信息收集和 Related 人事政策的设定为动态的人力资源规划和开放的信息交流。一套好的人力资源管理信息系统应提供各种各样人们需要的信息，并且能够在任何时间提供给任何需要它的人。具体实施时，由参加规划小组工作的那名员工根据小组需要并结合组织目标进行信息甄选，并将所得信息以报告的形式呈递给战略规划小组，使他们能够使用这些信息，对政策和程序做出必要的调整。把小组临时需求与企业长远计划结合起来，是企业不断求新求变的源泉。

（三）企业员工是人力资源管理的直接管理对象，

也是传统人事部门的工作核心

这是最让人力资源部门头痛的问题,一旦员工需求得不到满足,最直接结果是人才流失,特别是高层人才的流失。需求理论创始人亚伯拉罕·马斯洛曾说:我们只为一个原因工作,这个原因可以归结为我们每个人的占有欲和创造欲,我们工作是为了满足我们的需求。员工只有在自己的基本需求得到满足之后才有可能去从事组织活动,从事有价值的创造。然而我国企业,特别是中小型企业满足员工需求上存在以下弊端:

1. 缺乏有效的职业生涯设计。新经济时代,员工从组织的“经济人”变为“资源人”,工作和生活都不再是人生的全部意义,也不是最高目标,人生的价值在于自我的发展和完善。有些企业岗位设置与人员配置不尽合理,员工的能力得不到施展,在一定程度上会使得员工对工作失去兴趣,此时,单靠金钱是留不住他们的,只有增加员工对工作的满意度、对集体的归属感和提供个人进一步发展的机会才能使他们安心工作下去。美国康道宁公司制定了一项“职业适应计划”,以帮助新老员工在公司内部寻找机会,教会员工如何找到不同的工作职责,使得员工不用离开公司就可以找到合适的岗位,这种方式与北电网络的轮岗(job rotation)和内部调度(internal mobility)不谋而合。海尔集团的职业生涯设计,也是实现员工自我价值的措施。员工可以根据自己的特点,选择自己的职业生涯和升迁方向,只要符合升迁条件的即可进入后备人才库,参加下一轮的竞争,开始新的职业生涯。

2. 缺乏完整的人力资源培训计划。由于人才的开发和投入存在较大的时差,并且目前尚无可靠标准来衡量培训的效益,使企业片面认为培训会增加成本,故在人才开发上有着不同程度的短视症,存在着“招之即用”的看法,不重视挖掘员工潜力、培养员工技能,对专业人才仅靠外部引进。这样不仅不会节约成本,反而变相增加了公司的成本,打击了原有人才的积极性,使之感到个性压抑,自身潜力得不到充分发挥,要么没有工作激情,要么产生寻求另一种更能使自身价值和潜力得到发挥的工作的念头,造成人才大量流失。企业不仅要给予职工正规的技能培训,更要注重点滴培训,鼓励他们从顾客身上、从供应商身上,从公司其他单位或部门同事身上学习。比如要求员工参加其他部门的专业会议,得到其他同事工作的第一手资料;对员工工作上的纰漏采取“即时即地培训”的方法;采用计算机网络E-training培训项目解决受训人繁忙的工作与受训时间的冲突;鼓励员工自己积极争取各种专业协会的成员资格等等。摩托罗拉公司对员工培训极为重视,不仅开办了世界一流的职工技术培训中心,并规定对每一位职工的技术培训一年不少于40小时,一些有培养前途的骨干还被送到国外深造。IBM在人才培训,造就销售人才方面也取得成功,不断的培训使一线销售人员的更换率低于3%,从而维护了企业形象,降低了人力成本。

3. 我国企业的人力资源管理部门不善于营造企业文化。而事实上,人力资源管理的核心在于管人,企业的核心要义在于统一员工的思想观念与价值取向,二者只有很好地结合起来才能真正发挥作用。组织保持长期优势的基础是其独一无二的文化,优秀的企业文化可以将人才紧密的凝聚在一起,让他们为共同的目标施展才华挥洒激情,这样使得企业的刚性管理变为员工的自主管理,才能最大程度的调动职工的积极性,达到人事合一的最佳境界。然而我国国有企业人力资源管理部门是不负责营造和推进企业文化的形成和发展工作的。有的企业文化大而空泛,仅限于几个口号,并未与企业的目标和实际相结合,缺乏导向性、激励性、凝聚性、约束性,使得职工缺乏主人翁责任感,而有的企业文化高高在上,员工并未理解和接受。

人力资源部门应该采取员工参与的方式,时时从弥漫于整个企业的氛围中提炼出一整套已经渗透到员工行为习惯和思维习惯、使得员工从他律变为自律的无形规范,并加以推广,取得全体员工的认同。在这一点上,海尔集团走在了前列,一方面,海尔用十八大精神创造了一种优秀的文化氛围和价值观念,并且用员工自己创作的漫画来诠释企业文化,使员工找到了对企业文化的认同,提升了员工的思想境界;另一方面,始终把企业文化教育摆在第一位,一个有名的典故——“海尔文化激活休克鱼”可以很好的说明这一点。兼并企业,与其他企业先派会计师清理账目的做法不同,海尔率先派去的是企业文化中心去传授海尔的十八个精神,这种方法成功激活了濒临破产的企业。企业文化的灌输关注员工的精神和目标需求,并与企业的价值取向息息相关,增加了员工的认同感,是人力资源部门需要关注的重中之重。

在经济全球化的大趋势下,我国企业的人力资源管理要完成战略角色的转变,还有一段很长的路要走,我们必须在借鉴和学习发达国家先进的人力资源管理模式的同时,结合我国的实际,立足客户需求在实践中创新人力资源管理,走出适合自己的管理模式。

参考文献:

- [1] 克莱曼,孙非. 人力资源管理:获取竞争优势的工具:A managerial tool for competitive advantage[M]. 北京:机械工业出版社,2003.
- [2] 赵曙明. 人力资源管理案例点评[M]. 杭州:浙江人民出版社,2003.
- [3] 傅红梅,王岩. 引爆员工潜能:人力资源管理技巧与案例[M]. 北京:中国经济出版社,2003.
- [4] 许小东,沈捷. 现代企业的战略人力资源管理[J]. 技术经济与管理研究,2004,(2).
- [5] 周艳. 企业文化与人力资源管理的互动研究[J]. 现代管理科学,2004,(2).
- [6] 邱祝军. 人力资源管理的变革与创新[J]. 经济师,2004,(3).

(责任编辑:呈 祥)